

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2019 | 27.12.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.1)

УДК 330.322

*М. П. Денисенко,  
д. е. н., проф., професор кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київського національного університету технологій та дизайну  
ORCID: 0000-0001-8767-9762*

*З. Я. Шацька,  
к. е. н., доц., доцент кафедри бізнес-економіки та туризму  
Київського національного університету технологій та дизайну  
ORCID: 0000-0003-1600-1481*

*О. О. Олексієнко,  
магістрант кафедри бізнес-економіки та туризму,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: 0000-0002-9815-5830*

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*M. Denisenko  
professor at the Department of Business Economics and Tourism  
Kyiv National University of Technology and Design  
Z. Shatska,  
PhD of Economics  
associate Professor of the Department Business Economics and Tourism  
Kyiv National University Technologies and Design  
O. Oleksienko  
master at the Department of Business Economics and Tourism  
Kyiv National University of Technology and Design*

### **SPECIFICS FORMATION OF INVESTMENT STRATEGY OF TRAVEL AGENCY**

У статті досліджено проблему інвестування, як одну з основних проблем, що перешкоджають розвитку вітчизняної туристичної галузі. Доведено, що туристичне підприємство повинно мати довгостроковий план інвестиційного розвитку, що забезпечується розробкою інвестиційної стратегії, як однієї з функціональних стратегій. Під функціональною стратегією розуміють модель дій щодо конкретизації за певними напрямками корпоративної стратегії системи орієнтирів у досягненні певних функціональних цілей підприємства. Доведено, що однією з головних функціональних стратегій туристичного підприємства є інвестиційна стратегія. Інвестиційна стратегія становить собою рішення стосовно довготермінового вкладення капіталу у певну діяльність підприємства. Узагальнено процес формування інвестиційної стратегії на прикладі агентства «Pan Ukraine». Визначено послідовність етапів розробки інвестиційної стратегії туристичного підприємства, які включають: визначення місії; формування цілей інвестиційної діяльності; оцінка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища;

формування альтернативних напрямів розвитку туристичного підприємства; формування інвестиційної стратегії; контроль і оцінка результатів реалізації інвестиційної стратегії. Поетапне формування інвестиційної стратегії надасть змогу туристичному підприємству чітко визначити стратегічні цілі, напрями та джерела інвестування, забезпечить своєчасний контроль та оцінку результатів інвестиційної діяльності.

*The article deals with the problem of financial security and investment as one of the main problems that hinder the development of the domestic tourism industry. It is proved that the travel agency should not only be attractive to the investment, but also have a long-term investment development plan, which is ensured by the development of the investment strategy as one of the functional strategies of the travel agency. Functional strategy means a model of actions for specifying in certain directions the corporate strategy of a system of guidelines in achieving certain functional goals of the enterprise. Functional strategy, as a lower-level strategy, supporting the corporate strategy, subordinates the functional systems (production, finance, sales and others) to the achievement of the overall goals of the travel agency. It is proved that one of the main functional strategies of a travel agency is an investment strategy. An investment strategy is a decision regarding the long-term investment of capital in certain activities of the enterprise. The formation of the investment strategy of the travel agency has some differences from the manufacturing enterprises, which are conditioned by the specificity of tourism activity. The process of forming the investment strategy of a travel agency is generalized on the example of the “Pan Ukraine agency”. The sequence of stages of development of the investment strategy of the travel agency is defined, which include: definition of the mission – the main reason for the existence of the; formation of goals of investment activity of tourist enterprise; estimation of factors of internal and external environment of tourist enterprise using methods of SWOT and PEST analysis; formation of alternative directions of development of tourist enterprise; formation of investment strategy of tourist enterprise; control and evaluation of the results of the implementation of the investment strategy of the tourist enterprise. The phased formation of the investment strategy, as a key functional strategy, will allow the tourist enterprise to clearly define the strategic goals, directions and sources of investment, ensure timely control and evaluation of the results of the investment activity of the enterprise.*

**Ключові слова:** туристичне підприємство; інвестиційна діяльність; заходи активізації інвестиційної діяльності; інвестиційна стратегія туристичного підприємства; алгоритм вибору інвестиційної стратегії туристичного підприємства.

**Keywords:** travel agency; investment activity; measures of activation of investment activity; investment strategy of travel agency; algorithm of choice of investment strategy of travel agency.

**Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Однією з основних проблем розвитку вітчизняної туристичної галузі є недостатність фінансового забезпечення. Фінансування передбачає залучення коштів, не тільки, «в розвиток сучасної туристичної інфраструктури, внутрішнього та соціального туризму» [4], але й в розвиток кожного окремого підприємства галузі. Сучасні ринкові умови господарювання роблять актуальною проблему інвестування для будь-якого підприємства, в тому числі і туристичного, тому що підприємство, яке використовує залучені інвестиційні ресурси, має більш високий фінансовий потенціал свого розвитку [6]. Для підвищення фінансового потенціалу туристичне підприємство повинно бути не тільки інвестиційно привабливим, а й мати довгостроковий план інвестиційного розвитку, що забезпечується розробкою інвестиційної стратегії, як однієї з функціональних стратегій туристичного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем розвитку вітчизняної туристичної індустрії присвячені праці таких вітчизняних науковців, як: Іванова З.І., Денисенко М.П., Мельник А.О., Михайліченко Г.І., Осьмьоркіна Н.М. та багатьох інших. Дослідження інвестицій у діяльності туристичних підприємств розглянуто в працях вітчизняних і закордонних вчених, а саме: Бирковича В.І., Боголюбова В.С., Дмитрука С.В., Дуровича А.П., Жукової М.А., Квартальнова В.О., Ковальова С.І., Малахової М.М., Мармуль Л.О., Міхно М.О., Новікова В.С., Пшеничних Ю.А., Романюк І.А., Саак А.Е., Соколова С.Т., Черниш О.І.,

Чечель О.І. та інших. Попри значний науковий доробок вчених, на сьогоднішній день недостатньо вирішеними залишаються питання активізації інвестиційної діяльності та розробки інвестиційної стратегії вітчизняних туристичних підприємств, що в подальшому повинно сприяти активізації інвестиційної привабливості вітчизняної туристичної індустрії, збільшенню обсягів інвестування, підвищенні її конкурентоспроможності на світовому ринку.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей розробки інвестиційної стратегії вітчизняних туристичних підприємств на прикладі туристичного агентства «Pan Ukraine».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Активізація інвестиційної діяльності туристичного підприємства можлива за умови чітко розробленого плану дій на довгострокову перспективу, що можна забезпечити шляхом розробки інвестиційної стратегії, як однієї з основних його функціональних стратегій. Під функціональною стратегією розуміють модель дій щодо конкретизації за певними напрямками корпоративної, ділової стратегій; системи орієнтирів у досягненні певних функціональних цілей підприємства [3]. Завдання функціональної стратегії полягає у підтримці загально корпоративної стратегії, забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства, створенні управлінських орієнтирів для досягнення його функціональних цілей. Вона є довгостроковим планом, що передбачає необхідні заходи щодо реалізації корпоративної стратегії, досягнення загальних цілей і місії туристичного підприємства. Функціональна стратегія, як стратегія нижчого рівня, підтримуючи корпоративну стратегію, підпорядковує функціональні системи (виробництво, фінанси, збут та інші) досягненню загальних цілей туристичного підприємства. У її межах зосереджуються різноманітні ресурси, що забезпечують реалізацію корпоративної стратегії. Координуванням і збалансуванням функціональних стратегій займається керівництво туристичного підприємства з участю керівників функціональних підрозділів.

Однією з головних функціональних стратегій туристичного агентства «Pan Ukraine» є інвестиційна стратегія, що спрямована забезпечити туристичне підприємство необхідними обсягами та джерелами інвестиційних ресурсів. Інвестиційна стратегія становить собою рішення стосовно довготермінового вкладення капіталу у певну діяльність підприємства [1]. Формування інвестиційної стратегії туристичного підприємства має деякі відмінності від виробничих підприємств, які зумовлені специфікою туристичної діяльності. Процес формування інвестиційної стратегії туристичного агентства «Pan Ukraine» повинен проходити ряд етапів:

- визначення мети інвестиційної діяльності туристичного підприємства;
- визначення періоду формування інвестиційної стратегії;
- вибір та формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності туристичного підприємства;
- формування інвестиційної політики туристичного підприємства;
- розробка найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей інвестиційної діяльності з позицій визначення напрямків інвестування та джерел їх фінансування;
- конкретизація інвестиційної стратегії, вибір оптимальних інвестиційних програм та термінів;
- оцінка розробленої інвестиційної стратегії;
- коригування інвестиційної стратегії у залежності від зміни зовнішніх умов та стану туристичного підприємства.

Алгоритм вибору інвестиційної стратегії туристичного агентства «Pan Ukraine» представлено на рис. 1.

При виборі інвестиційної стратегії туристичне агентство «Pan Ukraine» на першому етапі визначає свою місію – головну причину існування, мету, заради якої функціонує. На другому етапі відбувається визначення цілей інвестиційної діяльності туристичного агентства «Pan Ukraine», які повинні бути сформованими в контексті формування корпоративної стратегії туристичного агентства.

На третьому етапі здійснюється оцінка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища туристичного агентства «Pan Ukraine» з використанням методів SWOT і PEST аналізу.

На четвертому етапі здійснюється формування альтернативних напрямів розвитку туристичного агентства «Pan Ukraine».



**Рис. 1. Алгоритм вибору інвестиційної стратегії туристичного агентства «Pan Ukraine»**  
(складено за [2])

До альтернативних напрямів розвитку туристичного агентства «Pan Ukraine» відносяться: надання різних видів туристичних послуг, а саме: організація туризму на території України; груповий і індивідуальний туризм по всьому світу; МІСЕ і бізнес-тури на території України і за її межами; продаж авіа- та залізничних квитків; організація чартерних авіа рейсів [7].

На п'ятому етапі здійснюється формування інвестиційної стратегії туристичного агентства «Pan Ukraine». Для здійснення інвестиційної діяльності туристичне агентство «Pan Ukraine» застосовує стратегію обмеженого зростання, яка використовується туристичним підприємством, яке має впевнене становище на ринку, унікальні туристичні продукти, обмеженість конкурентів. При цьому інвестиції направляються в розширення туристичної діяльності.

Туристичне агентство «Pan Ukraine» використовує пасивну інвестиційну стратегію, яка забезпечує отримання в портфелі інвестора тільки акцій закордонних підприємств. Для цього туристичне агентство «Pan Ukraine», єдиний з 2500 вітчизняних туроператорів, об'єдналося з експертами Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), вигравши грант для установки сучасної технології бронювання на новому веб-сайті PanUkraine.eu і розробки стратегії розвитку «Pan Ukraine – DMC for Ukraine». В сучасних умовах нестабільного та важко передбачуваного розвитку економіки країни період формування інвестиційної стратегії

туристичного агентства «Pan Ukraine», як малого підприємства, не може бути надто тривалим і повинен складати 2-3 роки. Інвестиційна діяльність великих підприємств, звичайно, прогнозується на триваліший період [5].

На етапі контролю і оцінки результатів реалізації інвестиційної стратегії туристичного агентства «Pan Ukraine» визначається ступінь виконання інвестиційної стратегії туристичного підприємства. Якщо інвестиційна стратегія туристичного агентства є повністю не реалізованою, то відбувається перегляд та коригування існуючої місії підприємства. Якщо інвестиційна стратегія туристичного агентства «Pan Ukraine» є реалізованою частково, то відбувається коригування цілей інвестиційної діяльності підприємства.

**Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Таким чином, поетапне формування інвестиційної стратегії, як ключової функціональної стратегії, надасть змогу туристичному підприємству чітко визначити стратегічні цілі, напрями та джерела інвестування, забезпечить своєчасний контроль та оцінку результатів інвестиційної діяльності підприємства.

#### **Список літератури.**

1. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2008, 480 с.
2. Конашук В. Л., Ковальова В. Ю. Формування інвестиційної стратегії промислового підприємства : веб-сайт. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_075.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_075.pdf) (дата звернення 17.11.2019).
3. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посібн. Київ : Академвидав, 2007, 320 с.
4. Мельник А. О., Тукін Н. В. Проблеми розвитку туризму в Україні. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: матеріали виступів III Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції. Київ : КНУТД, 2019. с. 304 с. URL: [er.knutd.edu.ua](http://er.knutd.edu.ua) (дата звернення: 17.11.2019).
5. Просович О. П. Принципи формування інвестиційної стратегії підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32766/1/54.pdf> (дата звернення 17.11.2019).
6. Шацька З. Я., Качан Н. В. Особливості формування інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні*: матеріали виступів III Міжнародної наук.-практ. інтернет-конференції. Київ : КНУТД, 2018. с. 396 с. С.383-386.
7. Panukraine *PanUkraine turoperator* : веб-сайт. URL: <http://panukraine.ua> (дата звернення 17.11.2019).

#### **References.**

1. Ihnat'ieva, I. A. (2008) *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Karavela, Kyiv, Ukraina.
2. Konaschuk V. L. and Koval'ova V. Yu. (2012) "Formation of investment strategy of industrial enterprise", available at: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_3\\_075.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_3_075.pdf) (Accessed 17 Nov 2019).
3. Klivets' P. H. (2007) "Stratehiia pidpriemstva" [Enterprise strategy], Akademydav, Kyiv, Ukraina.
4. Mel'nyk, A. O. and Tugin, N. V. (2019) "Problems of tourism development in Ukraine", *Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini: materialy vystupiv III Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi Internet-konferentsii* [Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine: Materials of the Speeches of the Third International Scientific and Practical Internet Conference] *Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini* [Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine], Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraina, available at: [er.knutd.edu.ua](http://er.knutd.edu.ua) (Accessed 17 Nov 2019).
5. Prosovych, O. P. (2000) "Principles of formation of enterprise investment strategy", *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository*, available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/32766/1/54.pdf> (Accessed 17 Nov 2019).
6. Shats'ka, Z. Ya. And Kachan N. V. (2018) "Features of formation of investment attractiveness of domestic enterprises", *Zbirnyk materialiv II Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi Internet-konferentsii Suchasni determinanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini* [Collection of Materials of the II International Scientific and Practical Internet Conference Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine] *Suchasnideterminanty rozvytku biznes-protsesiv v Ukraini* [Modern Determinants of Business Process Development in Ukraine], Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraina, 12 April 2018, pp. 383-386.
7. Panukraine (2019) "PanUkraine turoperator", available at: <http://panukraine.ua> (Accessed 17 Nov 2019).

*Стаття надійшла до редакції 24.11.2019 р.*